

**Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Dimoderasi Budaya Paternalistik  
(Studi Empiris Perguruan Tinggi Swasta di Medan)**

**Henny Zurika Lubis**

**(Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini adalah penelitian empiris yang dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi budaya paternalistik. Data dalam penelitian ini diambil dari perguruan tinggi swasta di kota Medan. Pengumpulan data dilakukan dengan mendistribusikan 200 buah kuesioner kepada responden, dari 113 buah kuesioner yang kembali hanya 108 buah kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut.

Dengan menggunakan analisis regresi sederhana, hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial sehingga dapat diterima karena *budgetary characteristics* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hipotesis 2 yang diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa interaksi antara *budgetary goal characteristics* dan budaya paternalistik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis 2 ditolak.

***Kata kunci : Budgetary Goal Characteristics, Kinerja Manajerial dan Budaya Paternalistik***

**I. Pendahuluan**

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan lembaga pendidikan yang bernaung di bawah kopertis, dengan semakin besar persaingan yang dihadapi setiap lembaga pendidikan maka PTS dituntut untuk mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin, sehingga mampu bersaing secara berkelanjutan (*competitive advantage*) dan melakukan penyesuaian yang tepat dalam menyusun strategi untuk mempersiapkan lulusan yang siap pakai dan mampu bersaing dalam dunia yang kompetitif ini. Strategi yang dipilih oleh Perguruan Tinggi tentunya perlu direncanakan secara matang sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai.

Kemudian dalam implementasinya, Perguruan Tinggi juga perlu melakukan pengendalian apakah strategi telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Hal ini mengharuskan pimpinan Perguruan Tinggi untuk dapat meningkatkan kinerja manajerialnya agar tidak kehilangan eksistensinya di masyarakat. Sistem penganggaran merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian manajerial. Organisasi termasuk Perguruan Tinggi memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting, untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi. Menurut Kenis (1979) dalam Ratnawati (2004) menyimpulkan bahwa variasi dalam *budgeting style* dari *upper management* seperti yang direfleksikan dalam *budgetary goal characteristics* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari *lower level manager*.

Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif (Kenis 1979) menyatakan penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan 5 dimensi *Budgetary Goal Characteristics* yaitu: *Budgeting participation*, *Budget goal clarity*, *Budgeting Feedback*, *Budgeting evaluation* and *Budgeting goal difficulty*.

Govindarajan (1986) dalam Isma (2004) mengemukakan bahwa diperlukan suatu pendekatan kontijensi (*contingency approach*) pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa dengan mengevaluasi berbagai faktor kondisional yang dapat mempengaruhi efektifitas sistem penganggaran terhadap kinerja manajerial mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Selanjutnya Mpaata (1998) mengemukakan faktor kultur dalam suatu negara dapat mempengaruhi hubungan partisipasi dengan kinerja yang diharapkan. Penelitian Frucot dan Shearon (1991) dalam Indriantoro (1993) menunjukkan perilaku dan budaya menajer berpengaruh terhadap kinerja. Jika budaya suatu Negara mempengaruhi keefektifan penganggaran, maka budaya peternalistik di Indonesia yang masih sangat kuat dapat pula mempengaruhi proses penganggaran.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati (2004), dimana hasil penelitian menunjukkan *budgetary goal characteristics* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, budaya paternalistik dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating ditolak. Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik untuk mencoba dan melakukan penelitian ini kembali dengan judul pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh budaya paternalistik. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada variabel moderatingnya yaitu budaya paternalistik dalam hal ini penulis ingin membuktikan apakah budaya paternalistik pada PTS dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena pada penelitian sebelumnya hal ini belum terbukti. Selanjutnya penelitian ini melakukan uji non respon bias yang merupakan saran dari peneliti sebelumnya.

## II. Kajian Pustaka

Sistem penganggaran merupakan komponen-komponen yang berperan serta mewujudkan tersusunnya suatu rencana keuangan yang baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan penggunaan anggaran secara terus menerus, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian dapat tercapai.

Kenis (1997) dalam Ratnawati (2004) mengemukakan lima *Budgetary Goal Characteristics* yaitu :

### 1. Partisipasi penyusunan anggaran (*Budgetary participation*)

Partisipasi anggaran yang menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya Milani (1975) dalam Ratnawati (2004). Semakin tinggi tingkat keterlibatan manager dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja, Indriantoro (2000)

## **2. Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*)**

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya. Penelitian Ivancevich (1976) dalam Ratnawati (2004) menunjukkan hasil bahwa kejelasan dan spesifikasi sasaran anggaran mempunyai dampak positif terhadap komitmen pencapaian sasaran dan timbulnya kepuasan terhadap karyawan.

Locke (1968) dalam Ratnawati (2004) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik. Sasaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan.

## **3. Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*)**

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan kinerja manajer. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negative, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif.

Tse (1979) dalam Ratnawati (2004) menjelaskan bahwa evaluasi secara mendasar mempunyai 4 tujuan yaitu :

- a. Meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkann.
- b. Memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya.
- c. Sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, member sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi.
- d. Untuk menilai pembuatan keputusan manajemen.

#### **4. Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*)**

Kenis (1979) dalam Ratnawati (2004) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi tidak puas (Becker dan Green, 1962 : dalam Ratnawati 2004). Steers (1975) dalam Ratnawati (2004) mengemukakan bahwa terhadap hubungan yang positif dan signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja. Namun penelitian yang dilakukan oleh Hackmen and Lawler (1971) dalam Ratnawati (2004) memperoleh hasil yang berbeda yaitu tidak adanya hubungan antara umpan balik anggaran dengan kinerja.

#### **5. Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*)**

Kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Muslimah (1998) dalam Ratnawati (2004) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun jika melewati batas limitnya, maka pengetatan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi. Merchant (1998) dalam Mustikawati (199) mengemukakan bahwa

untuk tujuan motivasional, sasaran anggaran yang tepat adalah *stretch target*, yaitu sasaran yang ketat, yang tidak dapat dicapai apabila tidak ada perubahan dalam sistem kerja. Locke (1968) dalam Ratnawati (2004) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Carrol dan Tosi (1970) dalam Ratnawati (2004) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kesulitan sasaran anggaran dan kinerja. Namun penelitian yang dilakukan Steers (1970) dalam Ratnawati (2004) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak terdapat hubungan positif antara kesulitan sasaran anggaran dengan motivasi dan kinerja.

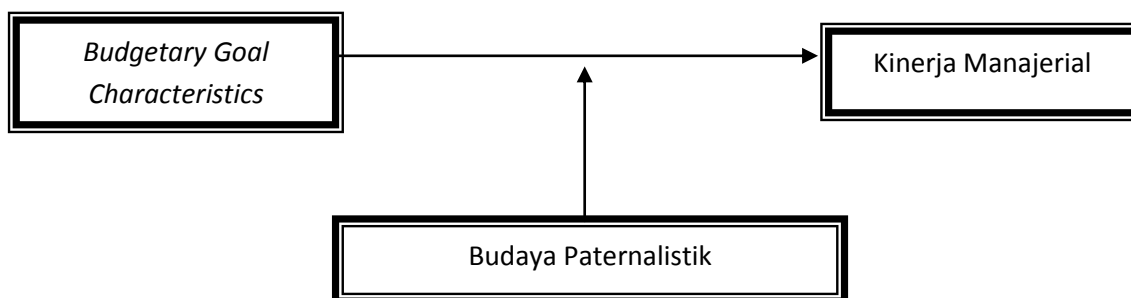
Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Mahoney dan Carroll, (Nur Indriantoro,1993) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi. Menurut Supomo (1998), kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik

Menurut Mustikawati (1999) menyebutkan bahwa budaya paternalistik adalah atasan berperan sebagai “bapak” yang lebih dahulu tahu akan segala hal, sehingga bawahan merasa tidak enak jika menyampaikan usulan apalagi mengkritik kesalahan atasan. Tipe manajemen ini akan mengurangi inisiatif bawahan atau dengan kata lain akan menghambat adanya partisipasi. Penelitian yang dilakukan oleh Frucot dan Shearon (1991) dalam Indriantoro (1993) menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh terhadap kinerja. Para manajer level menengah dan bawah di Indonesia banyak yang masih merasa sungkan terhadap

atasannya untuk mengungkapkan apa yang menjadi pikiran, gagasan, dan ide-ide mereka, meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal itu lebih baik daripada sekedar menuruti perintah atasan.

Poerwati (2002) menyatakan bahwa budaya dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkat, yaitu: nasional, gender, generasi, kelas social, perusahaan/organisasi. Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian nilai-nilai dan persepsi dari para anggota kelompok organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Dengan demikian apabila suatu perusahaan memiliki budaya paternalistik yang cukup kuat dianut oleh para manajer cenderung menghambat adanya partisipasi dan dapat menurunkan kinerja manajer dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut maka paradigma penelitian adalah sebagai berikut :



**Gambar II.1**  
**Paradigma Penelitian**

Berdasarkan paradigma penelitian diatas maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh positif dari budgetary goal characteristics terhadap kinerja manajerial
2. Terdapat pengaruh positif dari budgetary goal characteristics dan budaya paternalistik terhadap kinerja manajerial.

### III. Metode Penelitian

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan metode sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiono, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah tinggi swasta di kota Medan, dengan pemilihan sampel dilakukan secara purposive random sampling. Dengan unit samplingnya adalah pimpinan fakultas, karena peneliti asumsikan bahwa: 1). para pimpinan fakultas berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam penyusunan anggaran di perguruan tinggi swasta. 2). merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak dan 3). biasanya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak. Adapun operasional variabelnya adalah sebagai berikut :

Nama Variabel	Definisi	Pengukuran
<i>Budgetary Goal Characteristics</i> ( X1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi penyusunan anggaran (<i>Budgetary participation</i>) yaitu tingkat keterlibatan manager dalam penyusunan anggaran.</li> <li>2. Kejelasan Sasaran Anggaran (<i>Budget Goal Clarity</i>) menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya.</li> <li>3. Evaluasi Anggaran (<i>Budgetary Evaluation</i>) adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen</li> <li>4. Umpan Balik Anggaran (<i>Budgetary Feedback</i>) hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, sebagai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan.</li> </ol>	Karakteristik sistem penganggaran diukur dengan menggunakan 26 item kuesioner Likert-type yang telah digunakan Ratnawati (2004). Setiap item diberi skor 1 sampai dengan 5. Skala pengukurannya adalah interval.



	5. Kesulitan sasaran anggaran ( <i>budget goal difficulty</i> ) rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai	
Budaya Paternalistik (X2)	Budaya di Indonesia yang masih memiliki kecenderungan kuat dimana para manajer level menengah dan bawah yang masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan pikiran, gagasan, dan ide-ide mereka, meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal itu lebih baik dari sekedar menuruti perintah atasan.	Sebanyak 7 pertanyaan diajukan kepada responden dengan skala interval 1 sampai 5. Skor yang semakin tinggi menunjukkan bahwa budaya paternalistik di organisasi tersebut sangat kuat, sedangkan skor rendah berarti budaya paternalistik di organisasi tersebut rendah.
Kinerja manajerial (Y)	Kinerja manajerial adalah kinerja para pimpinan fakultas di PTS yang mencakup tingkat kecakapan mereka dalam melaksanakan aktivitas manajemen).	Dengan skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval yang mencakup point 1 sampai dengan 5. Kinerja manajerial yang diukur meliputi delapan dimensi yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, dan perwakilan.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, penulis akan melakukan uji nonresponse bias, uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada bias atas jawaban yang diberikan responden lebih awal dengan responden yang memberi jawaban akhir, kemudian dilanjutkan dengan uji kualitas data yaitu dengan uji reliabilitas dan uji validitas, menurut Nur Indriantoro (1999), uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur, sedangkan uji reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih.

Selanjutnya penulis akan melakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolonieritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas. Data yang diperoleh dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan *moderating regression analysis* (MRA) dengan bantuan SPSS versi 12.0 MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen).

Model pengujian hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 X_2 + b_3 (x_1 \cdot x_2) + e$$

Dimana :

Y	= Kinerja Manajerial
$x_1$	= <i>Budgetary Goal Characteristics</i>
$x_2$	= Budaya Paternalistik
$(x_1 \cdot x_2)$	= Interaksi <i>Budgetary Goal Characteristics</i> dan Budaya Paternalistik
$b_0$	= Konstanta/Intersep
$b_1, b_2, b_3$	= Koefisien regresi variabel
e	= error

#### IV. Hasil Penelitian

##### ➤ Pengujian Hipotesis 1

Hasil analisis regresi sederhana dari tampilan output SPSS model summary pada lampiran-7 menunjukkan besarnya adjusted  $R^2 = 0,249$  atau 24,9%, hal ini berarti 24,9% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel independen yaitu BGC. Sedangkan sisanya ( $100\% - 24,9\% = 75,1\%$ ), angka 75,1% merupakan error yang dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model. Standar Error of Estimate (SEE) sebesar 8,396 makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

Dari uji ANOVA atau F test didapat nilai F hitung sebesar 36,489 dengan probabilitas 0,000. karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa BGC berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

### ➤ Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hasil analisis regresi berganda pada tampilan output SPSS memberikan besarnya adjusted  $R^2 = 0,399$  atau 39,9%. Hal ini berarti 39,9% variasi kinerja manajerial yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen, BGC, BP dan moderat (BGC\*BP). Sedang sisanya ( $100\% - 39,9\% = 60,1\%$ ) dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Uji Anova atau F Test menghasilkan nilai F hitung sebesar 24,706 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa BGC, BP dan moderat secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Uji signifikan parameter individual dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, variabel BGC tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini dapat dilihat bahwa variabel BGC memberikan nilai koefisien parameter 0,152 dengan tingkat signifikansi 0,500 yang jauh diatas 0,05. Sedangkan variabel BP juga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini dapat dilihat bahwa variabel BP memberikan nilai koefisien parameter 0,612 dengan tingkat signifikansi 0,110 yang jauh diatas 0,005. Variabel moderat yang merupakan interaksi antara BGC dengan BP ternyata tidak signifikan hal ini dapat dilihat dari output SPSS lampiran-8 dimana koefisien parameter sebesar 0,001 dengan tingkat signifikansi 0,919 yang lebih jauh diatas 0,005 , sehingga dapat dikatakan bahwa variabel BP bukanlah variabel moderating, dengan demikian hipotesis 2 ditolak.

### Penutup

*Budgetary goal characteristics* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa *budgetary goal characteristics* mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja manajerial, dimana bila *budgetary goal characteristics* meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat, dan sebaliknya. Variabel moderating yang merupakan interaksi antara *budgetary goal characteristics* dengan Budaya Paternalistik ternyata tidak signifikan,

sehingga dapat dikatakan bahwa variabel BP bukanlah variabel moderating, dengan demikian hipotesis 2 ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati (2004) yang tidak menemukan bukti bahwa *budgetary goal characteristics* dan Budaya Paternalistik secara interaktif dapat mencapai kinerja manajerial, karena variabel moderat yang merupakan interaksi antara BGC dengan BP ternyata tidak signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel BP bukanlah variabel moderating.

### Daftar Pustaka

- Isma Coryanata, 2004. "Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial." *SNA VII* . hal 616-617.
- Imam Ghozali. 2001. "*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*." Penerbit: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Indriantoro Nur, 1993. *The Effect Of Participation Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction, with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables. Ph. D. Disertation.* University of Kentucky, Lexington.
- \_\_\_\_\_ & Bambang Supomo, 2002. "Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen." Edisi Pertama. Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi. Yogyakarta Itter.C., and D.F. Larcker. 1995. "Total quality management and the choice of information and reward systems". *Journal of Accounting Research* (supplement): 1-34.
- Ivancevich, John, 1976, Effect Of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, pp 605-612
- Kenis, Izzettin, 1979, Effect of Budgetary Goal Characteristich on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review*, pp 68-106.
- Ratnawati Kurnia, 2004, "Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Paternalistik Dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel (studi Empiris Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III)." *Simposium Nasional VII*. Hal 647-667.
- Mpaata, Kaziba A dan Hani Handoko, 1998. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, vol 13 no. 1, hal 53-63.
- Mulyadi & Johny Setyawan, 1998 "Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen" Universitas Gadjah Mada. h. 213-214.
- Mustikawati, Reni. 1999. Pengaruh Locus of Control dan Budaya Paternalistik terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, vol 1 no. 2 hal 93-119.

- Poerwati, Tjahjaning. 2002. “ Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Managerial : Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating”, *SNA V*, hal 737-755.
- Santoso, Singgih, 2001. Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik, Cetakan kedua, Jakarta: PT. Gramedia
- Suprantungrum dan Zulaikha 2003. “ Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran dan Sistem Penghargaan (*reward*) Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia)” *Simposium Nasional Akuntansi IV*.